

Primjena koncepta upravljanja pomoću misija

Jurić, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:582749>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-25**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Nikolina Jurić

PRIMJENA KONCEPTA UPRAVLJANJA POMOĆU MISIJA

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Nikolina Jurić

PRIMJENA KONCEPTA UPRAVLJANJA POMOĆU MISIJA

Završni rad

Kolegij: menadžment

JMBAG: 0010236916

e-mail: nikolinajuric06@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Nikolina Jurić

Application of the Concept of Management by Mission

Final paper

Osijek, 2024.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Nikolina Jurić

JMBAG: 10236916

OIB: 30944237067

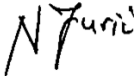
e-mail za kontakt: nikolinajuric06@gmail.com

Naziv studija: Ekonomija/Poslovna ekonomija

Naslov rada: Primjena koncepta upravljanja pomoću misija

Mentor/mentorica rada: dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 9. rujan 2024. godine

Potpis 

Primjena koncepta upravljanja pomoću misija

SAŽETAK

Svrha i cilj ovog rada su prikazati važnosti koncepta upravljanja pomoću misija (MBM), njegovu implementaciju i razne dimenzije koje ovaj koncept posjeduje. MBM je nastao nadogradnjom prijašnjih koncepta upravljanja te se kao takav ovaj koncept smatra inovativnim. Koncept upravljanja pomoću misija (MBM) naglasak stavlja na svrhu i misiju organizacije, te se u ovom završnom radu uz njegove implementacije opisuju i njegove preteče. Kritička analiza relevantne literature upućuje kako je MBM inovativan koncept koji je vrlo zahtjevno implementirati s obzirom da u organizacijsku misiju i svrhu menadžeri moraju uključiti svakog pojedinca. Svi članovi organizacije ponekad ne mogu imati jednake želje i namjere, što otežava implementaciju. Međutim, ukoliko je moguće implementirati ovaj koncept organizacija može uživati u mnogobrojnim pogodnostima, što je i dokazano brojnim istraživanjima.

Ključne riječi: upravljanje pomoću ciljeva (MBO), upravljanje pomoću misija (MBM), SMART ciljevi, WISE misije

Application of the Concept of Management by Mission

ABSTRACT

The purpose and goal of this paper are to present the importance of the concept of mission-based management (MBM), its implementation, and the various dimensions this concept possesses. MBM emerged as an upgrade to previous management concepts, and as such, this concept is considered innovative. The mission-based management (MBM) concept emphasizes the purpose and mission of the organization, and in this final paper, along with its implementations, its predecessors are also described. A critical analysis of relevant literature points to an innovative concept that is very challenging to implement since managers must involve every individual in the organization's mission and purpose. Not all members of the organization can sometimes have the same desires and intentions, which complicates implementation. However, if this concept can be implemented, the organization can enjoy numerous benefits, as proven by various studies.

Keywords: management by objectives, management by missions, SMART objectives, WISE missions

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija istraživanja	3
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
3.1. Pristup upravljanja pomoću ciljeva – MBO	4
3.1.1. SMART ciljevi	5
3.1.2. Prednosti i nedostaci koncepta upravljanja pomoću ciljeva	6
3.1.3. Primjena MBO u poslovnoj praksi	6
3.2. Inovativni pristup upravljanju pomoću misije (MBM)	6
3.2.1 <i>WISE</i> misija.....	7
3.2.2. Evaluacija <i>WISE</i> misije.....	7
3.2.4.....	8
Ključna područja rezultata i uloga svrhe.....	8
3.2.5. Trostruka bilanca (<i>Triple bottom line</i>).....	9
3.2.6. Organizacijska svrha.....	10
3.2.6.1. Ključne značajke svrhe	10
3.2.6.2. Dimenzije svrhe	10
3.2.7. Osobna i organizacijska svrha	11
3.2.8. Timska svrha.....	12
3.2.9. Misije	12
3.2.9.1. Karakteristike misije.....	13
3.2.9.2. Individualna misija.....	13
3.2.9.3. Timska misija.....	14
3.2.9.4. Organizacijska misija.....	14
3.2.11. Implementacija misije.....	14
3.2.11.1. Strateško planiranje	14
3.2.11.2. Usmjeravanje ciljeva	15
3.2.11.3. „Scorecard“.....	15
3.2.11.4. Kompetencije	17
3.3. Rezultati i analiza misije na primjerima poslovne prakse.....	17
3.3.1. IKEA – primjer MBM-a u praksi	17
3.3.2. Analiza organizacijske, timske i individualne misije u poslovnoj praksi	20
3.3.3. Analiza misije te prednosti i nedostaci metrika primjenjivanih u poslovnoj praksi poduzeća Heineken i Morning Star	21

4. Rasprava	23
5. Zaključak	25
6. Literatura	26
7. Popis slika i tablica	29

1. Uvod

Upravljanje pomoću misija (MBM - *management by mission*) je koncept upravljanja koji se smatra novim, inovativnim načinom upravljanja. Ovaj koncept je nastao kao nadogradnja svojih preteča, ujedinjavajući njihove kvalitete i nadopunjavajući ih. Preteče koncepta upravljanja pomoću misija su upravljanje zadacima i ciljevima. Upravljanje koje je vođeno misijama se temelji na korištenju misije i svrhe u poslovanju, poticanju zaposlenika na razvijanje vlastite svrhe i doprinosa zajedničkoj svrsi; a svi ovi koraci doprinose ostvarivanju organizacijske misije. Bez dobro definiranih ciljeva nije moguće postaviti ni dobru svrhu poduzeća, što nadalje utječe i na misiju koja bi trebala biti ostvarena i implementirana na dubljoj razini. Jedna od glavnih karakteristika ovog koncepta upravljanja je stvaranje tog dubljeg značenja i utiska kroz misiju i svrhu poduzeća, kako na okolinu poduzeća tako i na zaposlenike i menadžere u poduzeću. Važno je naglasiti da poduzeća ne mogu opstati samostalno na tržištu bez dobrih odnosa sa svojom okolinom odnosno sa distributerima, kupcima, proizvođačima i dobavljačima. Sve su to bitni akteri koji utječu na uspješnost i preživljavanje poduzeća te je iznimno važno da organizacijska misija ostavi značajan i pozitivan utisak na njih. Osim toga, veliku važnost potrebno je pridodati osobnoj, timskoj i organizacijskoj svrsi te njihovim različitostima i povezanostima.

Ovo područje menadžmenta je važno jer pomaže menadžerima da usmjere zaposlenike prema željenim rezultatima; omogućuje zaposlenicima shvaćanje njihove uloge u okolini i na taj način potiče motivaciju i veće angažiranje a između ostalog pomaže i u stvaranju dobre, pozitivne energije i prijateljskog ozračja u poduzeću. Sa takvim se okolnostima u poduzeću puno lakše dolazi do željenih ciljeva i boljih rezultata.

Ovim radom se želi ukazati na važnost misije u poslovanju organizacije. Ovaj rad ima za cilj istaknuti važnost zadovoljavanja interesa i očekivanja različitih dionika unutar organizacije, te pojasniti kako usklađivanje osobnih, timskih i organizacijskih vrijednosti i svrhe doprinosi uspjehu. U radu se želi naglasiti razlika između tradicionalnog pristupa upravljanju pomoću ciljeva (*management by objectives - MBO*) od inovativnog pristupa upravljanja pomoću misije (*management by mission – MBM*).

Kroz ovaj završni rad, koristeći sekundarne izvore informacija, istražiti će se razlike između osobne, timske i organizacijske misije, ciljeva i vrijednosti, te će se analizirati primjeri dobre prakse u upravljanju pomoću misije. Ovim radom želi detaljno istražiti teorijska osnova, principi i karakteristike ovog koncepta. Implementacija koncepta i potencijalne prepreke koje ona sa sobom nosi također su područja koja treba dodatno istraživati, kao i provođenje metrika za evaluaciju, gdje je fokus na prikazu nedostataka koji proizlaze iz načina mjerenja uspjeha organizacije. Cilj završnog rada je prikazati primjenu koncepta upravljanja MBM u praksi na primjerima tvrtki IKEA, The Coca-Cola Company, Heineken, Morning star i drugim organizacijama. Ovim radom želi se dati odgovor na pitanje jeli tvrtkama bitno utjecati na okolinu te koje su sve dobrobiti poslovanja i upravljanja temeljenog na misijama, što će se ujedno prikazati i na primjerima iz prakse.

Rad se sastoji od 6 temeljnih poglavlja, od kojih glavninu rada čini teorijska podloga i istraživanja sekundarnih izvora gdje se opisuje razlika MBO i MBM pristupa upravljanju te njihove karakteristike, razgraničavaju se pojmovi misija i svrha te se provodi kvalitativna analiza na primjeru tvrtke IKEA. Osim teorijske podloge rad sačinjavaju i metodologija istraživanja u kojoj je naveden način analiziranja sekundarnih izvora pomoću kojih je rad pisan. Važan dio rada je predstavljen u poglavlju Rezultati i analiza misije u primjerima poslovne prakse gdje se navode konkretni primjeri organizacija koje su se analizirale u radu. Zatim slijedi rasprava koja ima za cilj sumirati razlike MBO i MBM koncepta upravljanja i osvrnuti se još jednom na ciljeve ovog rada. Nakon rasprave se u zaključku ističu nedostaci analize primjera prakse. U posljednjem poglavlju nalazi se popis literature, kojim su prikazani svi izvori informacija korišteni prilikom pisanja rada, uz popis slika i tablica prikazanih u radu.

2. Metodologija istraživanja

Ovaj rad je kvalitativna analiza koncepta upravljanja pomoću misija te se temelji na istraživanju sekundarnih izvora podataka te deduktivnom pristupu. Kvalitativan pristup analizi sadržaja predstavlja subjektivno vrednovanje proučavane građe te ono nije vođeno čvrsto definiranim metodologijskim kriterijima (Lamza Posavec, 2021). Dakle, ovaj rad je zasnovan na individualnoj perspektivi te je interpretativnog karaktera i kao takav ne uključuje statističku obradu ili uopćavanje prikupljenih podataka (Lamza Posavec, 2021).

Ciljevi ovog rada ostvareni su istraživanjem sekundarnih informacija u obliku: internetskih članaka poznatih časopisa poput Harvard Business Review, IESE i Ekonomskog Znalca, literature poznatih ekonomista Carlosa Reya i Pabla Cardone (*Management by Missions; Purpose-driven Organizations*) koja je usko vezana za temu završnog rada, literature ekonomista Marina Buble-a i Petera Drucker-a koji su postavili temelje kako menadžmenta tako i ovog rada (*Management; Management: Tasks, Responsibilities, Practices*), te mrežnih stranica poslovnih portala i raznih članaka pisanih od strane novinara na temu ciljeva, misija, *triple bottom line* pristupa poslovanju i tako dalje. Kao pomoć pri pisanju radu korištena je i literatura Vesne Lamze Posavec „*Metodologija društvenih istraživanja*“.

Metoda istraživanja je, kao što je već navedeno, deduktivna što predstavlja proces zaključivanja od uopćenih zaključaka i teorija te provjeravanja istih istraživačkim odnosno empirijskim podacima (Lamza Posavec, 2021). Jednostavnije rečeno, ovaj rad je temeljen na zaključivanju od općeg prema pojedinačnom.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Menadžment je veoma kompleksan pojam u definiranju kojeg se javljaju problemi kako oni semantičke, tako i oni sadržajne naravi (Buble, 2000:3). Marin Buble u svom djelu „*Management*“ navodi kako je Kreitner (1989) definirao menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa (Buble, 2000). Kako bi se razumio koncept upravljanja pomoću misija (*Management by Mission* – MBM) za početak je potrebno kronološki objasniti proces razvijanja njegovih preteča, a to su koncepti upravljanja pomoću zadataka (*Management by Tasks* - MBT) kojeg zatim prati upravljanje pomoću ciljeva (*Management by Objectives* - MBO). U ovom odlomku će se analizirati koncepti upravljanja pomoću ciljeva i misija, te je cilj prikazati glavne značajke i razlike oba koncepta.

Koncept upravljanja pomoću zadataka je nastao u 19. stoljeću te se on odnosi na stvaranje, delegiranje i praćenje zadataka u organizaciji. Kako bi se ostvarila efikasnost zadaci moraju imati određen vremenski rok do kojeg trebaju biti izvršeni. Isto tako je vrlo važno zadatak pratiti kroz njegov životni ciklus što zahtjeva određene organizacijske vještine i strateško razmišljanje (Coursera, 2023). Važnost ovog koncepta vidi se u komunikaciji unutar organizacije odnosno, upravljanje pomoću zadataka zahtijeva dobru i dvosmjernu komunikaciju kako bi se potencijalni problemi lakše uočili i riješili.

U 20. stoljeću dolazi do razvoja koncepta upravljanja pomoću ciljeva (MBO) koji pažnju također obraća na zadatke ali ovaj puta se organizacije pokreću svojim ciljevima. Zadaci su i dalje važan element ovog koncepta jer bez njih se ne mogu ostvariti ciljevi. Detaljnije o ovom konceptu će se govoriti u nastavku. U 21. stoljeću dolazi do nadogradnje ovog koncepta čiji je rezultat razvoj koncepta upravljanja pomoću misija (MBM). Ovaj koncept upravljanja je nadopuna svih prijašnjih koncepta upravljanja. MBM se smatra unaprijeđenom inačicom te se temelji na zadacima, ciljevima i misijama. Koncept je toliko rasprostranjen u današnjem poslovnom svijetu da se definiranje misije smatra jednim od prvih koraka u strateškom planiranju.

3.1. Pristup upravljanja pomoću ciljeva – MBO

Pojam MBO prvi je upotrijebio Peter Drucker već 1954. godine u svom djelu „*The Practice of Management*“ (Drucker, 1954). Prema Druckeru, svaki član organizacije na svoj način doprinosi poduzeću, ali svi moraju doprinositi zajedničkom cilju (Drucker, 1974). Njihovi zajednički naponi moraju biti usmjereni u istom pravcu a njihov doprinos se mora spajati u jednu cjelinu – bez „praznog hoda“ i nepotrebnog dupliciranja istih zadataka i truda (Drucker, 1974). Kako bi se u potpunosti ostvarila efikasnost i efektivnost menadžeri moraju razumjeti i znati što ciljevi poduzeća zahtijevaju od njih i njihovog rada, a nadležni moraju znati kakav će doprinos zahtijevati i dobiti (Drucker, 1974). MBO kao cjelovit pristup razvijen je od strane mnogih teoretičara menadžmenta, među kojima su Douglas McGregor, George Odiorne, i John Humble (Thomson, 1998:1). MBO je pristup upravljanja u kojem menadžeri i zaposlenici rade zajedno kako bi definirali obaveze i zadatke zaposlenika te kako bi se zajednički definirani poslovni ciljevi uskladili sa ciljevima poduzeća (Gordon, 2024). Potrebno je definirati planove i načine postizanja ciljeva. Smatra se da je usklađivanje zadataka svakog zaposlenika sa ciljevima organizacije jedan od bitnijih čimbenika ovog pristupa upravljanju (Drucker, 1974).

Istraživanjem literature (Drucker, 1954) daje se zaključiti kako se proces implementacije ovog pristupa u organizaciju se sastoji od 5 ključnih koraka: definirati ciljeve, preoblikovati ciljeve u manje zadatke za lakše ostvarivanje krajnjeg cilja, praćenje rezultata, pružanje povratnih informacija zaposlenicima te nagrađivanje najboljih za ostvareni uspjeh. Neki koraci su zajednički, suradnjom se donose od strane i zaposlenika i menadžera; dok su neki koraci individualni. U nastavku je prikazana tablica koja sumira korake implementacije i njihove kriterije koji se trebaju zadovoljiti.

Tablica 1. Koraci implementacije koncepta upravljanja pomoću ciljeva u organizaciju

Koraci implementacije		Kriteriji
1.	Definirati ciljeve	SMART
2.	Preoblikovanje ciljeva u zadatke	MBT + MBO
3.	Praćenje rezultata	Metrike
4.	Povratna informacija	Cilj: dvosmjerna komunikacija
5.	Nagrađivanje uspjeha	Dugoročan efekt na budućnost poslovanja

Izvor: prilagođeno prema: (Drucker, 1954.)

U tablici 1 naznačeno je kako ciljeve treba definirati prema SMART principu; da se zadaci raspodjeljuju spajanjem MBT i MBO koncepta te da uz pomoć metrika menadžeri imaju za cilj pratiti rezultate poslovanja. Kao ključan kriterij se navodi dvosmjerna komunikacija u tvrtki koja se potiče poratnim informacijama te dovodi do nagrađivanja uspjeha.

Za početak je potrebno definirati ciljeve koji moraju omogućiti ostvarenje misije i vizije organizacije. Da bi to bilo moguće trebaju se prepoznati snage i prednosti organizacije, jasno odrediti svrhu i vizualizirati budućnost organizacije kako bi se prema njoj učinkovitije kretali.

3.1.1. SMART ciljevi

Kako bi lakše mjerili efikasnost zaposlenika potrebno je odrediti i standarde koji služe za određivanje je li cilj ostvaren ili nije, te postoji li odstupanje od standarda (Rey i Cardona, 2022). Kako bi se ciljevi lakše ostvarili i mjerili potrebno ih je podijeliti u manje korake i zadatke koji će olakšati kretanje prema krajnjem cilju. Iznimno je važno ciljeve odrediti prema SMART principu (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound* – SMART) (Buble, 2000). Oni moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni (Buble, 2000). Specifični su ukoliko govore što konkretno želimo ostvariti i na koji način (Buble, 2000). Mjerljivi su ako znamo na koji način ćemo znati da je taj cilj ostvaren; na koji način ćemo izmjeriti uspjeh (Buble, 2000). Potrebno je da su ciljevi ostvarivi te da imamo dovoljno resursa za njihovo provođenje (Buble, 2000). Relevantni su ukoliko su povezani sa uspjehom poduzeća a osim toga ciljevi trebaju biti i vremenski određeni – moraju imati rok do kojeg se žele ostvariti (Buble, 2000). Sumiranjem rečenog: zaposlenici rade svoje dodijeljene zadatke, u slučaju nejasnoća im nadređeni pružaju potporu i motivaciju a za to vrijeme nadređeni prate i bilježe njihov trud i utjecaj na organizaciju (Rey i Cardona, 2022). Poželjno je redovito tražiti povratnu informaciju od zaposlenika kako bi se konstantno moglo raditi na poboljšanjima ili greškama (Rey i Cardona, 2022). Važno je provoditi kontrolu uz pomoć prethodno određenih standarda te provjeriti postoje li odstupanja i kolika su, a iznimno je važan korak dobro analizirati odstupanja (Rey i Cardona, 2022). Ukoliko su ona pozitivna ili negativna zahtijevati će različite mjere, ukoliko postoji prostor za poboljšanje potrebno ga je pravovremeno uočiti i iskoristiti za dobrobit budućeg poslovanja (Rey i Cardona, 2022). Naposljetku, potrebno je nagraditi trud i uspjeh organizacije i njezinog tima (Rey i Cardona, 2022).

3.1.2. Prednosti i nedostaci koncepta upravljanja pomoću ciljeva

Prednosti možemo pronaći u zadovoljstvu zaposlenika jer im menadžeri dodjeljuju ciljeve koji su u skladu s njihovim znanjima i vještinama (Hayes, 2024). Takav pristup kod zaposlenika stvara osjećaj važnosti u organizaciji jer se njihov trud vidi u zajedničkom trudu prema cilju što će biti moguće ukoliko postoji dobra dvosmjerna komunikacija (Hayes, 2024).

Nedostaci ovog koncepta upravljanja su što u istom trenutku može imati fokus na ostvarivanje ciljeva ali zapostaviti druge čimbenike koji utječu na ostvarivanje uspjeha organizacije (Hayes, 2024). Općenito gledajući, postoji mogućnost da se primjenom ovog koncepta zapostave dijelovi organizacije poput etičnosti radne okoline, dok zaposlenici mogu osjećati pritisak jer moraju ostvariti određene ciljeve do određenog roka što može povećati njihovo opterećenje i nezadovoljstvo (Hayes, 2024). Ukoliko se ciljevi ograničavaju nekim vremenskim periodom to može navesti zaposlenika da uzima prečice kako bi zadovoljio vremenski rok što dovodi do pada kvalitete obavljenog posla. U sljedećem odlomku govorit će se o načinu primjene MBO koncepta.

3.1.3. Primjena MBO u poslovnoj praksi

U praksi koncept upravljanja pomoću ciljeva se može podijeliti u dva oblika – formalni i neformalni (Thomson, 1998). Koji oblik MBO-a će organizacija odabrati ovisi o formalnosti i strukturiranosti unutar te organizacije kao i o slobodi koju zaposleni imaju u donošenju odluka (Thomson, 1998). U nekim organizacijama MBO je vrlo formalnog oblika sa precizno definiranim rasporedom, evaluacijskim tehnikama i specifičnim formatima u kojima ciljevi i mjere moraju biti prezentirane za analizu i diskusiju (Thomson, 1998). U drugim pak organizacijama ovaj koncept može biti toliko neformalan da ga se može opisati poput jednostavnog dogovaranja o tome što je tim do sada napravio i što je potrebno u budućnosti napraviti (Thomson, 1998). Sljedeći odlomak govori o inovativnom konceptu upravljanja pomoću misija koji je sve učestalija pojava u organizacijama.

3.2. Inovativni pristup upravljanju pomoću misije (MBM)

Unatoč brojnim prednostima koje nudi koncept upravljanja pomoću ciljeva (MBO), poslovnom svijetu je bio potreban nov, inovativan način povezivanja zaposlenika i njihove uloge u organizaciji, s tim da se po prvi put naglasak počeo stavljati na svrhu a ne samo na ciljeve. Ovaj koncept upravljanja nastao je kao rezultat promjena i razvoja tehnologije, dinamičnosti

okruženja i sve veće globalne konkurencije (Rey i Cardona, 2022). Rey i Cardona (2022) smatraju kako evolucija društva prema većoj društvenoj svjesnosti zahtijeva promjenu u menadžmentu. Ta promjena je potraga za svrhom postojanja organizacije i načinima kojima pridonosi društvu u kojemu djeluje (Rey i Cardona, 2022). MBM je postala globalna praksa u kojoj su ciljevi stavljeni u značajniju ulogu gdje se spajanjem njih sa misijom organizacije stvaraju dva glavna izvora za motivaciju ljudskih resursa: odgovoriti na postavljeni izazov te dati društveni doprinos (IESE Insight, 2017). U ovom pristupu upravljanju ciljevi su SMART, a svrha je WISE (*Wide, Inspirational, Service-oriented, Evaluable*) (IESE Insight, 2017).

Ovaj dio rada ističe karakteristike i značajke MBM pristupa upravljanju te se na kraju odlomka navode primjeri ovog koncepta upravljanja u poslovnoj praksi.

3.2.1 WISE misija

WISE predstavlja akronim sastavljen od engleskih riječi te nam govori kako misije trebaju biti širokog pogleda, inspirativne, orijentirane uslugama te procjenjive (IESE Insight, 2017). Misije trebaju biti širokog pogleda, što ne znači da se trebaju opisati dugim rečenicama i sa puno riječi (IESE Insight, 2017). One moraju imati određenu dubinu i ukoliko organizacija zna što želi, biti će u mogućnosti to napraviti u kratkoj, jednostavnoj rečenici (IESE Insight, 2017). Na primjer, u članku časopisa *IESE Insight* pisanom od strane Reya i suradnika da se zaključiti kako misije moraju imati utjecaj na suštinu i svrhu svakog pojedinca u organizaciji jer upravo to razlikuje MBM od MBO koncepta (Rey i sur., 2017). Kako bi misije bile inspirativne one trebaju nastati uvažavajući unutrašnje porive svakog zaposlenika zasebno i na taj način tvoriti zajedničku, organizacijsku misiju (Rey i sur., 2017). Zato je potrebno svakom zaposleniku dati mogućnost da otkrije svoju osobnu svrhu i misiju koja će doprinijeti stvaranju potpune i inspirativne misije organizacije jer će tek tada organizacijska misija moći ostaviti pozitivan utisak na sve članove organizacije (Rey i sur., 2017). Kao što je Peter Senge (2017) istaknuo, osim što je važno zapitati se **zašto** radimo to što radimo, jednako je važno zapitati se **za koga** radimo. Da bi se definirala misija koja ima u cilju ostvariti neku uslugu, zaposlenici se trebaju zapitati tko točno ima koristi od njihovog rada (IESE insight, 2017).

3.2.2. Evaluacija WISE misije

Misije je potrebno evaluirati i mjeriti, a da bi to bilo moguće potrebni su odgovarajući alati za evaluaciju. Menadžeri osim što moraju omogućiti zaposlenicima da otkriju svoju misiju, moraju im omogućiti i metrike, alate, indikatore i ankete kako bi lakše pratili svoj napredak (Rey i sur.,

2017). U tvrtkama se danas koriste razni alati, npr. u Heinekenu se misije mjere putem kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih planova razvoja misije (IESE insight, 2017) dok tvrtka Morning Star koristi metodu CLOU (*Colleague Letter of Understanding*) odnosno pismo kojim zaposlenici zajedničkim dogovorom iznose svoje prijedloge organizaciji (IESE insight, 2017).

Jedna od ključnih karakteristika MBM pristupa upravljanju je ujedinjavanje svrhe, vizije i misije organizacije te uloga istih, o čemu se govori u sljedećim odlomcima.

3.2.3. Svrha, misija, vizija i njihova povezanost

Važno je naglasiti razliku između svrhe, misije, vrijednosti i vizije organizacije. Rey i Cardona napominju kako svrha daje odgovor na pitanje **zašto** organizacija postoji (Rey i Cardona, 2022:16). Misije daju odgovor na pitanje **kome** organizacija služi, **za koga** djeluje i **na koji način** djeluje (Rey i Cardona, 2022:16). Vrijednosti odgovaraju na pitanje **kako** želimo uraditi i odraditi određene procese ili postupke. Vizija odgovara na pitanje **gdje** želimo biti u sljedećih nekoliko godina (Rey i Cardona, 2022:16).

Rey i Cardona (2022) istraživali su postoji li povezanost između svrhe organizacije i performansi. Tri su glavna razloga zbog kojih bi organizacije trebale poslovati svrhovito (O'Brien i suradnici (2019)):

- Veća produktivnost, stope rasta i inovativnost
- Veća motivacija ljudi jer rade za organizaciju kojoj je važna dobrobit društva
- Utječu trajno na živote ljudi.

Bez obzira na tip organizacije i način njihova poslovanja, moguće je zaključiti da poduzeća ostvaruju bolje rezultate ukoliko uključe svoje ljudske resurse u svrhu organizacije (Rey i Cardona, 2022). Istraživanje Juliana Birkinshaw-a govori da postoji povezanost između svrhe, profita i održivosti poduzeća (poput IKEA-e, LEGO Group, Novo Nordisk, HCL Technologies i dr. (Rey i Cardona, 2022:25). Moguće je zaključiti da je povezanost profita i opstanka vrlo opravdana s obzirom da je današnja poslovna okolina lako promjenjiva, dinamična i sklona promjenama.

3.2.4. Ključna područja rezultata i uloga svrhe

Sasvim je razumno pretpostaviti da organizacija i njezin tim trebaju imati jasnu ideju o razlozima svog postojanja (Rey i Cardona, 2022). Ukoliko je profit glavna svrha organizacije

doći će do otežane suradnje i nepravilnog vodstva prema specifičnim ciljevima, ako su oni u početku uopće definirani (Rey i Cardona, 2022). Da bi organizacija imala dobro definiranu svrhu i ciljeve, potrebno je shvatiti gdje pripada profit te razgraničiti njegovu važnost i potrebu organizacijskom svrhom. Rey i Cardona (2022) su analiziranjem literature identificirali 3 različite perspektive koje definiraju svrhu profita.

Prva perspektiva prikazuje profit kao jedinu organizacijsku svrhu. Dugi niz godina, još od Adama Smitha, postoje oni koji tvrde da se tvrtka mora baviti isključivo stvaranjem profita i da sve drugo što tvrtka radi je isključivo način ili sredstvo za stvaranje zarade (Rey i Cardona, 2022:53). Druga perspektiva kaže da je profit samo jedan od brojnih ciljeva organizacije. Time je jasno da organizacije trebaju željeti doprinijeti nečemu više od profita; doprinijeti zaposlenicima bilo to grupno ili individualno, doprinijeti dionicima ili pak doprinijeti društvu (Rey i Cardona, 2022:54). Zadnja, treća perspektiva govori kako profit nije cilj sam po sebi već je to samo sredstvo koje nam služi za postizanje drugih ciljeva (Rey i Cardona, 2022:54).

Može se zaključiti da način na koji vidimo profit u velikoj mjeri utječe na uspješnost organizacije ali i na dojam kojeg ostavljamo u društvu. Ukoliko organizacija na profit gleda samo kao na sredstvo koje pomaže u ostvarivanju drugih ciljeva tada će i dionici drugačije gledati na organizaciju jer prepoznaju dublju svrhu od zarade. Međutim, u sljedećem odlomku se analizira novo viđenje profita u poslovanju u kojem poduzeće ne teži samo profitu već i brizi o okolišu i ljudima. Trostruka bilanca se temelji na konceptu 3P (*Planet, profit, people*).

3.2.5. Trostruka bilanca (*Triple bottom line*)

Ovaj koncept podjednaku pozornost u poslovanju posvećuje utjecaju poduzeća na ljude, profit i okoliš. Koncept se odnosi na zaradu koju organizacija ostvari svojim dionicima, te na ustrajnost organizacije da pozitivno utječe na društvo i okoliš istovremeno (Miller, 2020). Uspjeh poduzeća često se mjerio financijskim stanjem poduzeća, što dovodi do toga da se sve ključne poslovne odluke temelje na maksimizaciji zarade a minimalizaciji troškova (Miller, 2020). Danas sve više poduzeća shvaća da je moguće uz pomoć održivosti ostvariti zaradu a da pritom utječu i na okolinu u kojoj djeluju (Miller, 2020). Već godinama se naglasak stavlja na utjecaj poduzeća na okoliš i zagađenje koje nastaje u procesu proizvodnje proizvoda. Ovaj koncept naglašava važnost brige o okolišu kako bi pozitivno utjecali na buduće generacije, a neki on načina provođenja su npr. smanjivanje energetske potrošnje ili slanje grupnih pošiljki kako bi se reducirali troškovi slanja i zagađenja okoliša (Miller, 2020).

Sljedeći odlomci naglašavaju razlike između tri tipa svrhe: organizacijskog, timskog i individualnog.

3.2.6. Organizacijska svrha

Proučavanjem literature daje se zaključiti da se ne može svaki zaposlenik tvrtke smatrati i članom te organizacije jer može doći do neujedinjenja osobne svrhe sa organizacijskom svrhom (Rey i Cardona, 2022). Zaposlenik je član organizacije samo ako dijeli zajedničku svrhu s ostatkom organizacije, bez obzira na osobne motive koji su ga doveli u tvrtku (Rey i Cardona, 2022:60).

3.2.6.1. Ključne značajke svrhe

Kako bi se svrha uspješno implementirala u organizaciju moraju se zadovoljiti 3 glavna uvjeta: zaposlenici moraju znati svrhu, prihvatiti je i prakticirati (Rey i Cardona, 2022). Dakle, postoje 3 dimenzije svrhe: znanje, motivacija i djelovanje (Rey i Cardona, 2022:61). Interakcija između ovih dimenzija stvara uvjete koji razlikuju izjavu svrhe od pravog osjećaja svrhe: **koherentnost, autentičnost i integritet** (Rey i Cardona, 2022:61). Sve tri karakteristike su jednako važne, što znači da ukoliko jedna od njih pomanjka remeti se cijeli koncept svrhe.

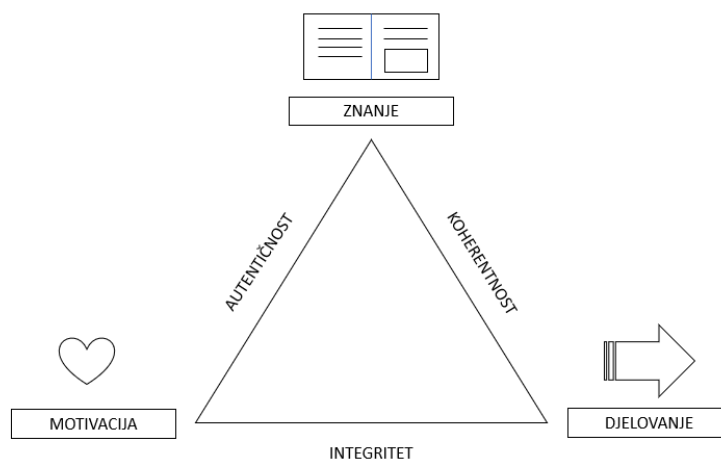
Koherentnost se povezuje sa aktivnostima koje se provode u organizaciji svakodnevno ali ujedno i operacijama organizacije. Rey i Cardona (2022) tvrde da je iznimno važno uskladiti svoje djelovanje sa razmišljanjem i obrnuto (Rey i Cardona, 2022).

Autentičnost dolazi iz unutrašnjosti te pokazuje osjećaje i ambicije koje osoba ili organizacija ima (Rey i Cardona, 2022). Potrebno je uskladiti svoje osjećaje s razmišljanjem i obrnuto (Rey i Cardona, 2022:62). Bez ljudi nema ni organizacije, stoga je važno da autentičnost svrhe organizacije dolazi od ljudi koji u njoj rade (Rey i Cardona, 2022).

Svrha treba biti integrirana u organizaciji na način da se povezuje s osjećajima te mora biti prisutna u svakodnevici jer na taj način postaje dijelom organizacijske kulture te postaje zajednička motivacija (Rey i Cardona, 2022).

3.2.6.2. Dimenzije svrhe

Carlos Rey i Miguel Bastons definiraju svrhu kroz njezine tri dimenzije: znanje, motivacija i djelovanje (Rey i sur., 2019). Dimenzije svrhu su slikovito prikazane na slici 1.



Slika 1. Dimenzije svrhe

Izvor: prilagođeno prema: (Rey i Cardona, 2022).

Znanje se odnosi na konkretno razumijevanje zaposlenika o svrsi organizacije, motivacija se odnosi na one potrebe koje zaposlenici pronalaze duboko u sebi a djelovanje se odnosi na praktično nadopunjavanje svrhe (Rey i sur., 2019). Svrha treba biti takva da zaposleni budu u stanju izreći je svojim riječima (Rey i sur., 2019). Ona mora biti jasna i u središtu pažnje jer njezina prisutnost može preobraziti tvrtku dok je njezina odsutnost može uništiti (Rey i sur., 2019). Aktivnosti svrhu organizacije čine vidljivom u stvarnom životu, bez djelovanja svrha je okarakterizirana kao statična dok sa djelovanjem ona postaje dinamična (Rey i sur., 2019). U nastavku se nalazi slikoviti prikaz dimenzija svrhe.

3.2.7. Osobna i organizacijska svrha

Osobna svrha ključni je element u razvoju svrhe organizacije (Rey i Cardona, 2022). Moglo bi se reći da se svrha tvrtke ostvaruje kroz svrhu svakog od njenih članova (Rey i Cardona, 2022). Osobna svrha nije jednaka kao korporativna svrha, bez obzira što osobna svrha menadžera može biti povezana s korporativnom (Rey i Cardona, 2022). Iako se ove dvije svrhe razlikuju ne može se reći kako korporativna svrha nadjačava osobnu (Rey i Cardona, 2022). Osobna i organizacijska svrha mogu biti komplementarne i ne moraju isključivati jedna drugu već mogu stvarati sinergiju (Rey i Cardona, 2022).

Da bi zaposleni neke organizacije uspjeli razviti svoju individualnu svrhu potrebno je obratiti pažnju na sljedećih šest ključnih područja razvoja:

1. Samospoznanje – ovaj čimbenik daje odgovor na pitanje koje se trebaju zaposlenici zapitati „Kako i na koje načine najviše utječem na druge svojim radom?“ (Rey i sur., 2019).
2. Samosvjesnost: zaposlenici moraju spoznati sebe i ono što njih pokreće – snovi, uvjerenja, misli, osjećaji (Rey i sur., 2019).
3. Plan motivacije: uz pomoću ovog elementa mogu se rasporediti svoje akcije i aktivnosti tijekom dana ili nekog dužeg vremenskog perioda, a kroz plan motivacije se individualna svrha širi i zauzima veći prostor u samoj nutrini osobe (Rey i sur., 2019).
4. Plan aktivnosti: u njemu je potrebno obuhvatiti sve projekte, aktivnosti, odluke, razvijanje vještina, misije, ciljeve i tako dalje (Rey i sur., 2019). Naravno, potrebno je odrediti vremenski rok za svaku aktivnost kako bi se ostvarila efikasnost.
5. Razvijanje navika: navike su iznimno bitna stavka u provođenju svrhe u djela jer kada zaposlenici posjeduju navike ne moraju uložiti mnogo truda u obavljanje svojih dnevnih, tjednih ili godišnjih aktivnosti (Rey i sur., 2019).
6. Upravljanje osjećajima: ukoliko zaposlenici žele doista živjeti svoju svrhu trebaju naučiti prepoznavati i jačati pozitivne emocije ali i ukrotiti negativne emocije koje bi mogle oslabiti njihovu odlučnost (Rey i sur., 2019).

3.2.8. Timska svrha

Svrha tima je motivirajuća sila zbog koje zaposlenici uspijevaju odraditi zadatke koji su im zadani (Indeed, 2022). Danas je vrlo korisno i bitno znati stvoriti značajnu timsku svrhu jer to pomaže u privlačenju novih zaposlenika ali i u angažiranju već postojećih članova tima (Indeed, 2022). Može se zaključiti da je svrha tima odgovor na pitanja **što** tim radi, **kako** to radi i **zašto** je tim važan za organizaciju (Brearley, 2017). Svrha tima uključuje sva znanja i sposobnosti većeg broja pojedinaca te ih spaja u jedan koristan alat (Indeed, 2022).

U odlomcima u nastavku se obrađuje pojam misije, njezinih karakteristika te se navodi podjela na individualnu, timsku i organizacijsku misiju.

3.2.9. Misije

Kako bi mogli uspješno upravljati pomoću misija potrebno je podijeliti organizacijsku svrhu u specifične misije (Rey i Cardona, 2022). Ali, da bi mogli uspješno upravljati pomoću misija prvo moramo znati definirati i prepoznati misiju. Bitna je razlika koja je između svrhe i misije, jer svrha reprezentira ono što organizacija pruža svijetu dok misija reprezentira kome sve

pogoduje ta svrha i na koji način organizacija želi utjecati na živote tih osoba (Rey i Cardona, 2022).

3.2.9.1. Karakteristike misije

Misije će biti korisne jedino kada imaju neko dublje značenje, odnosno kada utječu na ostvarivanje ciljeva kao i na zadatke potrebne za njihovo ostvarivanje (Rey i Cardona, 2022). Dakle, radi boljeg razumijevanja misija potrebno je objasniti njihove 3 ključne karakteristike: sadržaj misije, vjerodostojnost te hitnost.

Sadržaj misije se odnosi na opseg doprinosa kojeg ta misija treba ostvariti (Rey i Cardona, 2022). Misije koje imaju dubok i bogat sadržaj će vrlo vjerojatno više motivirati nego misije sa površnim sadržajem (Rey i Cardona, 2022). Misije koje su potpune i bogate trebaju biti i vjerodostojne. Pod pojmom vjerodostojnosti se misli na angažman menadžera i utjecaj tog angažmana na sustave upravljanja (Rey i Cardona, 2022). Organizacije trebaju željeti konstantno napredovati i biti bolje svakoga dana ali ne smiju tu hitnost kroz sustave upravljanja pretvoriti u stres prema svojim zaposlenicima (Rey i Cardona, 2022).

Zaposlenici ne smiju biti samo sredstvo za postizanje cilja organizacije a da bi to izbjegli potrebno je implementirati dobre odnose kroz model dionika (Rey i Cardona, 2022). U nastavku će se spomenuti samo neki od dionika za koje se smatra da su važni, a to su: kupci, dioničari i zaposlenici. Danas je teško pronaći tvrtku koja u svojim načelima neće navoditi doprinos prema kupcima kao ključan element organizacije (Rey i Cardona, 2022). To potvrđuje i analiza koju su proveli Rey i Cardona na uzorku od 1300 misija u kojima svaka spominje kupca na neki način (Rey i Cardona, 2022). Kako bi organizacija doprinijela dioničarima treba biti sposobna isplatiti dividende i povećati vrijednost tvrtke (Rey, Cardona, 2022).

Misija i svrha nisu jednake, ali imaju istu prirodu (Malbašić i Rey, 2024). Misije ostvaruju specifičan doprinos prema dionicima organizacije jer su izražene u konkretnijem obliku (Malbaša i Rey, 2023). Koncept upravljanja pomoću misija se temelji na individualnoj, timskoj i organizacijskoj misiji.

3.2.9.2. Individualna misija

Jedan od načina kojim pojedinac može ostvariti svoju individualnu misiju na radnu mjestu je kroz *personal mission statement*, odnosno izjavu o osobnoj misiji (Herrity, 2024). Uz pomoć

ove izjave zaposlenik može identificirati svoje vrijednosti i ciljeve te definirati njemu najvažnije poslovne čimbenike (Herrity, 2024).

3.2.9.3. Timska misija

Za početak se mora definirati misija tima – gdje se želi stići i što se s timom želi napraviti (Ainomugisha, 2024). Timska misija definira što se timom želi postići i gdje se želi stići. Dobro definirana misija tima potiče motivaciju, suradnju, timski rad i zadovoljstvo poslom (Ainomugisha, 2024). Misija timu daje zajednički cilj i usmjerava ga u jednom smjeru te se misija može predstaviti organizaciji uz pomoć *team mission statement* tj izjave o timskoj misiji (Ainomugisha, 2024).

3.2.9.4. Organizacijska misija

Organizacijska misija je najvažnija od svih misija s obzirom da je zadužena voditi i usmjeravati osobne i timske misije (Malbaša i Rey, 2023). Ova vrsta misije će dati odgovor na pitanja kome organizacija treba služiti te kakve obveze ima prema svojim dionicima (Malbaša i Rey, 2023). Ovisno od strukture i hijerarhije u organizaciji, organizacijsku misiju može odrediti vrhovni menadžment samostalno ili u tu odluku uključiti i ostale razine menadžmenta (Malbaša i Rey, 2023).

3.2.11. Implementacija misije

Za uspješnu implementaciju koncepta upravljanja pomoću misija (MBM) potrebno je preoblikovati alate koji su utemeljeni u tradicionalni pristup upravljanju pomoću ciljeva (MBO), na taj način da oni postanu prigodni i usmjereni ka organizacijskoj svrsi (Rey i Cardona, 2022:111). Dakle, cilj je uz pomoć tih alata ujediniti poslovne interese sa interesima ljudi i na taj način ih više motivirati te njihovom poslu dati novu dimenziju koja će se temeljiti na doprinosu društvu i osobnom ispunjenju, a ne samo na zaradi (Rey i Cardona, 2022). U nastavku se analiziraju koraci implementacije misije u organizaciju.

3.2.11.1. Strateško planiranje

Strateško planiranje tvrtke je iznimno važno kako bi se adekvatno pripremili za budućnost te se organizacijska svrha i strateško planiranje trebaju međusobno nadopunjavati u uzročno-posljedičnom odnosu (Rey i Cardona, 2022:114). Važno je da ovo razumiju menadžeri na svim

razinama, uključujući i njihove podređene. Ukoliko strategija ne donosi željene rezultate, stanje organizacije neće biti onakvo kakvo se priželjkuje u svrsi, te će tada svrha zahtijevati promjenu strategije (Rey i Cardona, 2022).

3.2.11.2. Usmjeravanje ciljeva

Ciljevi su vrlo bitni u MBM konceptu ali su korisni samo ukoliko služe organizacijskoj svrsi (Rey i Cardona, 2022). To znači da se ciljevi mogu mijenjati s vremenom kako bi odgovarali svrsi, ali isto tako neke ciljeve nećemo mijenjati ako u potpunjuju svrhu u pravoj mjeri (Rey i Cardona, 2022). U slici 2 vidimo vezu između svrhe, strategije te usmjeravanja ciljeva i misija.

3.2.11.3. Uravnoteženje rezultata – „Balanced Scorecard“

Potrebno je pratiti rezultate koje organizacija ostvaruje da bi se znalo u kojem smjeru se poslovanje kreće, u dobrom ili lošem. Takve informacije su važne da bi se pravovremeno ispravili uočeni propusti (Rey i Cardona, 2022). U tablici 2. omogućena je analiza metode *Balanced Scorecard* koja se u praksi pojavljuje u tabličnom obliku radi bolje preglednosti.

Tablica 2. „Balanced Scorecard“ Izvor: (Rey i Cardona, 2022:120)

Svrha: „Suradivati zajedno za dobrobit svih.“						
Misija tvrtke			Zajedničke misije			
Misije		Indikatori	Misija prodaje	Indikatori	Misija proizvodnje	Indikatori
Kupei	Služiti kupcima	Opseg prihoda, anketa o zadovoljstvu kupaca	Nadmašiti očekivanja	<i>Net promoter score</i> (NPS)	Zadovoljiti potrebe kupaca kroz kvalitetu i uslugu	% narudžbi savršeno ispunjenih
Dioničari	Povratiti uložena sredstva	Zarada prije poreza, likvidnost	Osigurati maržu	Prodajna marža, odnos isplativosti po proizvodima	Jamstvo konkurentnosti	Odnosi produktivnosti, troškovi kvalitete
Tvrtka	Usmjeriti se stalnom napretku	% prihoda od novih proizvoda	Potrebe kupaca preoblikovati u prijedloge za poboljšanje	Broj inicijativa za poboljšanje	Implementacija poboljšanja u procese	Broj inicijativa za poboljšanje
Ljudski resursi	Promovirati dobrobit	Ankete o klimi, broj sati treninga i obuke	Stvoriti okruženje profesionalnog rasta	Ankete o klimi, broj sati treninga i obuke	Potaknuti motivaciju zaposlenika	Ankete o klimi, broj sati treninga i obuke
Zajednica	Poboljšati dobrobit i blagostanje zajednice	Indikatori ekološkog učinka	Aktivno sudjelovati u društvenim aktivnostima	% sudjelovanja u društvenim aktivnostima	Racionalno koristiti resurse	Recikliranje

Korištenjem metode „*Balanced Scorecard*“ odnosno praćenjem rezultata putem tablica menadžerima je omogućeno praćenje rezultata (Rey i Cardona, 2022). Kao dobar primjer ove metode koristi se tablica Kaplana i Nortona koja pruža opseg financijskih i nefinancijskih informacija vezanih za organizaciju te omogućuje efektivno upravljanje poslovanjem (Rey i Cardona, 2022).

3.2.11.4. Kompetencije

Upravljanje kompetencijama gleda na sredstva za postizanje ciljeva ("kako to učiniti") (Rey i Cardona, 2022). Sustave kompetencija dijelimo na 3 komponente: dokument zvan direktorij u kojem organizacija navodi sve svoje kompetencije koje su bitne za uspjeh; metode mjerenja i praćenja kompetencija kojima se procjenjuje napredak unutar organizacije; i na kraju plan razvoja kojim se organizacija trudi pomoći zaposlenima ostvariti njihov potencijal i unaprijediti talente (Rey i Cardona, 2022).

U sljedećem poglavlju će se analizirati misija na primjerima poslovne prakse. Fokus će biti na analiziranju organizacijske misije u tvrtkama IKEA, Heineken, Morning Star.

3.3. Rezultati i analiza misije na primjerima poslovne prakse

Ovaj dio rada govori o primjeni koncepta upravljanja pomoću misija u poslovnoj praksi na primjeru organizacija: IKEA, The Coca-Cola Company, JDE, ISS Facility Services, Heineken i Morning Star. Istraživanje se temeljilo na analizi organizacijske misije, osim u primjeru tvrtke JDE i ISS Facility Services.

3.3.1. IKEA – primjer MBM-a u praksi

IKEA je u samome vrhu svog tržišta, ostvarujući rast posjećenosti svojih poslovnica (IKEA Sustainability Report FY23), kao i rast prodaje odnosno prihoda (IKEA Sustainability Report FY23). Ponuda proizvoda koje nudi IKEA se sastoji od moderno dizajniranog namještaja, jednostavnih dizajna interijera te je tvrtka postala poznata po namještaju koji dolazi u dijelovima na adresu kupca te je na taj način spreman za sastavljanje. Prema posljednjem izvještaju, IKEA posjeduje 467 trgovina širom svijeta, 219 000 zaposlenika te otprilike 1500 dobavljača i suradnika (IKEA Sustainability Report FY23). Vizija koju ima IKEA je „*To create better everyday life for many people*“ (mrežna stranica IKEA). IKEA želi ostvariti pozitivan utjecaj na svijet – kako na zajednicu u kojoj prikupljaju sirovine tako i na kupce kojima njihovi

proizvodi omogućuju održivost doma (ikea.com). IKEA smatra da je vrlo važno dijeliti što rade, pa tako i širiti ono u što vjeruje te na taj način biti dio pozitivne promjene u društvu (mrežna stranica IKEA).

Misija tvrtke nije nigdje konkretno navedena ali se može izvući iz poslovne ideje koju tvrtka iznosi. Njihova poslovna ideja govori što IKEA želi postići, a to je ponuditi široku ponudu dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za opremanje doma po cijenama toliko niskim da ih može kupiti što više ljudi (mrežna stranica IKEA). Osim toga, IKEA naglašava važnost surađivanja unutar tvrtke te riječima svog osnivača naglašava važnost vođenja primjerom: „*No method is more effective than the good example*“ (mrežna stranica IKEA).

IKEA navodi 8 glavnih vrijednosti kojima daje veliki značaj, a to su: zajedništvo, briga za planet i ljude, svjesnost o cijenama proizvoda, jednostavnost, napredak, jedinstvenost, vođenje primjerom (mrežna stranica IKEA). To su temelji organizacijske kulture kojom tvrtka ostvaruje najbolje za sebe i okolinu oko sebe. Ingvar Kamprad je počeo razmišljati o organizacijskog kulturi još 70-ih godina prošlog stoljeća kada je napisao „*The Testament of a Furniture Dealer*“ u kojem iznosi svoju viziju i ideologiju tvrtke te na taj način opisao kako IKEA treba poslovati da bi opstala kao uspješna tvrtka (*The Testament of a Furniture Dealer*, 1976). Već u tim godinama IKEA pokazuje sklonost menadžmentu koji je okrenut ljudskim resursima, jer je zbog ekspanzije tvrtke koja se događala u to vrijeme Ingvaru Kampardu postalo teško viđati svoje nove ili stare zaposlenike koji su se nalazili sada u nekoliko različitih država (Švedska, Danka, Švicarska (mrežna stranica IKEA). To je jedan od razloga zbog kojih Ingvar Kamprad 1976. godine piše „*The Testament of a Furniture Dealer*“, u kojem iznosi viziju i misiju tvrtke.

Osim toga, Ingvar Kamprad je ustrajan u tome da prikaže svoju tvrtku kao cjenovno prihvatljivu s ciljem što nižih troškova ali zadržavanja jednake kvalitete proizvoda (*The Testament of a Furniture Dealer*, 1976). U tom dokumentu se također govori i o zaradi, gdje se jasno navodi da je jedan od ciljeva tvrtke zarada ali ne na način da tvrtka svoje proizvode konstantno poskupljuje, nego da ih zadrži pristupačnima svima (*The Testament of a Furniture Dealer*, 1976). Osim toga, Ingvar Kamprad navodi kako se tvrtka temelji na ljudskim resursima koji se odabiru s obzirom na njihove osobne kvalitete a ne na razinu edukacije, čime stvara timove koji su entuzijastični, jednostavni i cijene zajedništvo (*The Testament of a Furniture Dealer*, 1976). Zatim 1985. godine IKEA iznosi svoj IKEA Way program, koji omogućuje svim zaposlenicima da razumiju i utjelove misiju i viziju tvrtke (mrežna stranica IKEA).

IKEA također veliku pažnju stavlja na brigu za okoliš. U izvještaju o održivosti iz 2021. godine IKEA je naglasila koliko su šume i drveća važne za njihovu proizvodnju, navodeći ciljeve njihove *Forest Positive* kampanje (*IKEA Sustainability Report FY21*). IKEA je ovu kampanju započela 1996. godine kojom se trudi svojom veličinom strateški poboljšati globalno odgovorno upravljanje šumama te se bori protiv krčenja šuma diljem svijeta (mrežna stranica IKEA). IKEA se trudi što efikasnije koristiti svaki centimetar drveta te u svojoj proizvodnji sve češće koristi reciklirane materijale poput plastike ili tekstila na bazi drveta (mrežna stranica IKEA). Godinu dana kasnije, 1997. godine IKEA stvara kodeks ponašanja za dobavljače pod nazivom *IWAY (IKEA Way of Purchasing Home Furnishing Products)* kojim ističe načine odgovorne proizvodnje proizvoda i pružanja usluga te postavlja očekivanja prema radu koji će biti u skladu sa društvenim i ekološkim normama, pazeći pritom na sigurnost i dobrobit životinja (mrežna stranica IKEA). *IWAY* je obavezan za sve dobavljače i pružatelje usluga koji rade sa tvrtkom. Kako IKEA tvrdi, cilj im je uvijek imati pozitivan učinak na ljude, društvo i planet, balansirajući ekonomski rast i zaštitu okoliša (mrežna stranica IKEA).

Početak 2000-ih godina IKEA započinje ulagati u obnovljivu energiju i postavlja solarne ploče na svoje poslovnice i distribucijske centre (mrežna stranica IKEA). 2012. godine tvrtka lansira novu kampanju, „*People & Planet Positive*“ kojom ima cilj transformirati poslovanje do 2020. godine (mrežna stranica IKEA). Ovom novom strategijom tvrtka identificira 3 velika izazova održivosti: klimatske promjene, neodrživa upotreba, rastuća nejednakost (mrežna stranica IKEA). Cilj je koristiti više održive materijale, smanjiti emisije ugljika i promovirati održiv način života među svojim kupcima (mrežna stranica IKEA). U izvještaju o održivosti FY21 je tvrtka navela kako žele do 2030. godine omogućiti ljudima bolji život kroz *People and Planet Positive* strategiju, a taj cilj je u skladu sa UN-ovim održivim razvojnim ciljevima (*IKEA Sustainability Report FY21*).

Može se zaključiti da je IKEA vođena *triple bottom line* pristupom jer naglašava važnost očuvanja okoliša, djelovanja na društvo i okolinu te ostvarivanje prihoda koji omogućuju rast zajednice. Tvrtka ispunjava svoju misiju i primjenjuje ju u praksi kroz razne oblike poslovanja koje svake godine nadograđuje i poboljšava. U izvještaju o održivosti za 2023. godine IKEA prikazuje kako kroz svoje poslovanje implementira i ostvaruje SDG ciljeve (*IKEA Sustainability Report FY23*). Tvrtka ispunjava svih 17 SDG ciljeva kroz svoje kampanje: 1. svijet bez siromaštva (*Fair & equal*), 2. svijet bez gladi (*Healthy & sustainable living, Regenerating resources*), 3. zdravlje i blagostanje (*Healthy & sustainable living*), 4. kvalitetno obrazovanje (*Fair & equal*), 5. rodna ravnopravnost (*Fair & equal*), 6. čista voda i dobri

sanitarni uvjeti (*Healthy & sustainable living, Regenerating resources*), 7. pristupačna i čista energija (*Healthy & sustainable living, Our climate agenda*), 8. dostojanstven rad i gospodarski rast (*Fair & equal, IWAY*), 9. industrija, inovacije i infrastruktura (*Our circularity agenda, Our climate agenda*), 10. smanjenje nejednakosti (*Fair & equal, IWAY*), 11. održivi gradovi i zajednice (*Healthy & sustainable living, IWAY*), 12. odgovorna potrošnja i proizvodnja (*Healthy & sustainable living, Regenerating resources, Circularity agenda, IWAY*), 13. djelovanje u području klime (*Our climate agenda, IWAY*), 14. život u vodi (*Regenerating resources*), 15. život na kopnu (*Regenerating resources*), 16. mir, pravda, i snažne institucije (*Fair & equal*), 17. partnerstva za ciljeve (*Our circularity agenda, Regenerating resources, Our climate agenda, Fair & equal*) (*IKEA Sustainability Report FY23*).

Sljedeći odlomak prikazuje analizu 3 različite vrste misije (organizacijska, timska i individualna) u 3 poduzeća.

3.3.2. Analiza organizacijske, timske i individualne misije u poslovnoj praksi

U dolje navedenoj tablici 3 mogu se analizirati misija u praksi u tvrtkama The Coca-Cola Company, JDE i ISS Facility Services.

Tablica 2. Primjeri misija

Organizacija	Primjeri misija
The Coca-Cola Company (SAD)	Organizacijska misija: „Poticanje pobjedničke mreže kupaca i dobavljača kako bismo stvarali međusobnu i trajnu vrijednost. Inspiriranje ljudi da daju najbolje od sebe. Maksimiziranje dugoročnog povrata dioničarima kroz odgovornost u svim postupcima.“
JDE (Nizozemska)	Timska misija u jednom od odjela: „Za potrošače, nudimo sjajne trenutke putem naših proizvoda. Za zaposlenike, zajedno stvaramo okruženje u kojem svaki dan možete biti najbolja verzija sebe. Za društvo, promičemo solidarnost kako bismo imali pozitivan utjecaj na ljude...“
ISS Facility Services (Danska)	Osobna misija spremačice u školi u Danskoj: „Održavajući školu čistom, pomažem učenicima da s usredotoče na učenje i razvijanje svojih talenata, a to isto činim u svakodnevnom radu.“

Izvor: Malbaša i Rey, 2023.

U tablici 3 su analizom sekundarnih izvora prikazana sva tri oblika misije koja mogu postojati u poduzeću. The Coca-Cola Company se u organizacijskoj misiji fokusira na dobre međuljudske odnose, ispunjavanje potencijala te profit. JDE u timskoj misiji naglašava važnost pozitivnog utjecaja na društvo i pojedinca. ISS Facility Services osobnu misiju spremačice fokusira na omogućavanje drugim pojedincima da uspiju u svakodnevnim zadacima.

U sljedećem odlomku se analizira implementacija misije u poduzećima Heineken i Morning Star, koji su odabrani kao primjeri dobre poslovne prakse zbog upotrebe metrika koje koriste u poslovanju.

3.3.3. Analiza misije te prednosti i nedostaci metrika primjenjivanih u poslovnoj praksi poduzeća Heineken i Morning Star

Dolje navedena tablica 4 prikazuje analizu misije i metrika pomoću kojih tvrtke Heineken i Morning Star provode svoj koncept upravljanja.

Tablica 4. Misije i metrike mjerenja na primjeru Heineken i Morning Star

Naziv tvrtke	Heineken ¹	Morning Star ²
Misija	„We delight consumers, day in day out, with perfect cider and beer brand experiences!“	„To Add Value for Others. Everyone is responsible for achieving our Enterprise Mission which is to produce tomato products which consistently achieve the quality and service expectations of our customers in a cost-effective, environmentally responsible manner.“
Metrika	Korištenje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih planova razvoja misije	Colleague Letter of Understanding - CLOU
Prednosti metrike	Lakše razvijanje motivacije, lakše prilagođavanje promjenama na tržištu, definiranje jasne vizije i ciljeva poduzeća	Jasna odgovornost svih zaposlenika, povećava transparentnost i razumijevanje obveza, omogućuje fleksibilnost, dopušta zaposlenicima definiranje svoje uloge i obveza

¹ Mrežna stranica: Heineken

²Mrežna stranica: Morning Star

Nedostaci metrike	Kompleksnost koordinacije potreba i ciljeva, nepredvidljivost, pritisak na zaposlenicima	Formalnost pisma može stvoriti udaljenost u odnosima zaposlenika i menadžera kao i nesporazum u komunikaciji zahtjeva ulaganje vremena, ovisi o software sustavima i tehnologiji
-------------------	--	--

Izvor: (vlastita obrada)

Tvrtke Heineken i Morning Star imaju misiju usmjerenu svojim krajnjim korisnicima. Fokus misije je na zadovoljstvu koje kupac dobije prilikom konzumiranja njihovih proizvoda. Tvrtke koriste različite metrike tijekom poslovanja te tablica 4 navodi prednosti i nedostatke njihovih metrika korištenih za implementaciju koncepta upravljanja.

4. Rasprava

Upravljanje pomoću misija nikako se ne smatra jednostavnim konceptom upravljanja s obzirom da je po svojem obujmu najopširniji kada ga se uspoređuje sa njegovim pretečama, upravljanjem pomoću zadataka i ciljeva. Veliku odgovornost imaju menadžeri organizacija te izvršni direktori, čiji je zadatak ne samo osmisliti dobru svrhu i misiju nego i znati ih povezati s ljudima u organizaciji i njihovim osobnim snovima. Izazov je stavljen pred lidere, koji moraju uskladiti svoju osobnu svrhu sa organizacijskom svrhom i svrhom svakog pojedinca u organizaciji. Ovim se završnim radom dao uvid u dublje poznavanje načina na temelju kojeg tvrtke danas posluju te se omogućilo lakše razumijevanje njihovih prioriteta.

Poteškoće prilikom implementacije svrhe ili misije u organizaciju odnose se prvenstveno na nekooperativnost svih članova organizacije. Vrlo je teško motivirati svakog člana organizacije jer svaka osoba ima različite prioritete i želje. Ukoliko postoji netko u organizaciji tko nema jednake ambicije i motivaciju takva energija će se prenositi na sve druge članove, što otežava provođenje riječi i planova u djelo i samim time otežava zadatak menadžera. Bitna stavka na koju se možda ne obraća dovoljno pažnje je komunikacija, jer se smatra nekim čimbenikom koji je uvijek prisutan.

Kao što je u uvodu navedeno, ciljevi rada bili su istaknuti misiju na primjerima poslovne prakse, na kojima se može uočiti različit oblik implementacije misije u poslovanje. Ovim radom je ukazana razlika između tradicionalnog i inovativnog koncepta upravljanja u organizaciji te se ističe kako svi primjeri poslovne prakse koji su analizirani primjenjuju neki od obrađenih koncepta upravljanja. Prilikom pisanja rada su istraženi sekundarni izvori informacija koji su oblikovali teorijsku osnovu rada. Analiza relevantne literature omogućila je stjecanje boljeg uvida u razlike između MBO i MBM pristupa koje su navedene u tablici 5.

Tablica 3. Ključne karakteristike i razlike MBO i MBM pristupa upravljanju

MBO	MBM
Temelji se na SMART ciljevima Svi naponi zaposlenika usmjereni ka ostvarivanju cilja	Temelji se na WISE misiji Svi naponi zaposlenika usmjereni ka ostvarivanju individualne, timske i organizacijske misije
Naglasak se stavlja na odrađivanje zadataka pomoću kojih se ostvare ciljevi	Naglasak se stavlja na pronalazak i implementaciju vlastite svrhe u poduzeću
Tradicionalni pristup upravljanju Dvosmjerna komunikacija menadžera i zaposlenika je bitna radi zamjećivanja truda zaposlenika i nagrađivanja istog	Inovativni pristup upravljanju Dvosmjerna komunikacija menadžera i zaposlenika ujedno omogućuje implementaciju individualne svrhe i misije u poduzeću
Ostvarivanjem ciljeva doseže razinu na kojoj ne obraća pažnju na dublji značaj i utisak na okolinu	Ostvarivanjem misije ostavlja dublji utisak na unutarnju i vanjsku okolinu poduzeća
Postoji mogućnost da su zaposleni nezadovoljni jer nisu ispunili svoj potencijal na radnom mjestu	Zaposleni su zadovoljni jer im se omogućuje osobni izražaj i daje prostor za rast i ispunjavanje osobnog potencijala
Dvodimenzionalan pristup (znanje i djelovanje)	Trodimenzionalan pristup (znanje, djelovanje i motivacija)

Izvor: Nikolina Jurić, 2024.

Tablica 5. sumira ključne razlike između ovih koncepta koje su zamjetne u obraćanju pozornosti na svrhu pojedinca u poduzeću te utjecaju na unutarnju i vanjsku okolinu poduzeća. Ispunjavanje osobnog potencijala utječe na uspjeh te omogućavanje prostora za rast povećava zadovoljstvo u poduzeću.

5. Zaključak

Koncept upravljanja pomoću misija je inovativan koncept koji trenutno odgovara današnjem poslovnom svijetu međutim, sigurno je da će i ovaj koncept s vremenom tražiti izmjene i poboljšanja. Ovaj rad može koristiti za upoznavanje s osnovama menadžmenta i konkretno načina upravljanja organizacijama i izazovima koji uz to dolaze. Upravljanje pomoću misija na inovativan način stvara odnose za članovima organizacije te im omogućuje osobni razvitak.

Koncept upravljanja pomoću misija je rasprostranjen u svijetu, što pokrepljuje i činjenica da je ovaj koncept upravljanja prisutan u organizacijama koje posluju diljem Europe i Sjedinjenih Američkih Država. Koncept upravljanja pomoću misija se primjenjuje kako u organizacijama sa velikim brojem zaposlenih poput IKEA ili The Coca Cola Company, tako i u manjim organizacijama poput hrvatske tvrtke Rimac Automobili koja primjenjuje neke od vrijednosti koncepta upravljanja pomoću misija kao na primjer: fokusiranje na dugotrajnu viziju i kontinuirani napredak uvođenjem inovacija u poslovanju.

Ovaj rad i analiza mogu biti zanimljivi budućim studentima koji će istraživati koncepte upravljanja organizacijama i *start-up* poduzećima koja žele proširiti teorijska znanja svojih menadžera. Na primjerima poslovne prakse navedenim u radu *start-up* poduzeća mogu naučiti obrasce poslovanja karakteristične za MBM koncept upravljanja ali treba imati na umu da je izučavanje primjera nereprezentativno te se rezultati ne mogu generalizirati. Identificiranje primjera temeljilo se na slučajevima koje se spominju u relevantnoj literaturi.

6. Literatura

1. Ainomugisha, G. (2024). Why You Should Be Creating a Team Mission. *6Q*. [Online]. Raspoloživo na: <https://6q.io/blog/creating-a-team-mission/> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
2. Birkinshaw, J., Foss, N.J. i Lindenberg, S. (2014). Combining Purpose with Profits. *MIT Sloan Management Review*. str. 49
3. Boogaard, K. (2023). How to write SMART goals. *Atlassian*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
4. Brearley, B. (2017). Don't Have a Clear Team Purpose? Here's Why You Need One. *Thoughtful Leader*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.thoughtfulleader.com/why-team-purpose-matters/> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
5. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
6. Cardona, P. i Rey, C. (2006). Management by Missions: First Successes. *IESE Business School*. (10). OP No 07/2-E. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/OP-07-02-E.pdf> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
7. Coursera (2023). What Is Task Management? 10 Key Tools and More. *Coursera*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.coursera.org/articles/task-management> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
8. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
9. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
10. Gafner, J. (2022). What Is the Purpose of a Team?. *Indeed*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/purpose-team> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
11. Gordon, J. (2024). What is Management by Objective? *The Business Professor*. [Online]. Raspoloživo na: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/drucker-management-by-objective [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
12. Green Jr., P. (2010). The Colleague Letter of Understanding: Replacing Jobs with Commitments. *MIX* [Online]. Raspoloživo na: <https://www.managementexchange.com/story/colleague-letter-understanding-replacing-jobs-commitments> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
13. Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*. [Online]. Raspoloživo na: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
14. Harter, J. (2023). Are Remote Workers and Their Organizations Drifting Apart? *Gallup*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.gallup.com/workplace/509759/remote-workers-organizations-drifting-apart.aspx> [pristupljeno 10. srpnja 2024.].
15. Hayes, A. (2024). Management by Objectives (MBO): Learn It's 5 Steps, Pros and Cons. *Investopedia*. [Online]. Raspoloživo na:

- <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
16. Herrity, J. (2024). How to Write a Personal Mission Statement (With Examples). *Indeed*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personal-mission-statement-examples> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 17. Höber, L. (2023). Mission of a Company: an Easy Step by Step Guide. *Teamazing*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.teamazing.com/mission-of-a-company-step-by-step-guide> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
 18. IKEA Sustainability Report FY21.
 19. IKEA Sustainability Report FY23
 20. INTER IKEA [Online]. Raspoloživo na: <https://www.inter.ikea.com/> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
 21. IWAY – the IKEA supplier code of conduct [Online]. Raspoloživo na: <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/iway-our-supplier-code-of-conduct/> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
 22. Kienast, S.R. (2023). How do universities' organizational characteristics, management strategies, and culture influence academic research collaboration? *ResearchGate*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.researchgate.net/publication/372624010> How do universities' organizational characteristics management strategies and culture influence academic research collaboration A literature review and research agenda [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 23. Kreitner, R. (1989). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
 24. Lamza Posavec, V. (2021). *Metodologija društvenih istraživanja*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
 25. Malbašić, I. i Rey, C. (2024). Upravljanjem pomoću misija do svrhovite organizacije. *Ekonomski znalac*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.znalac.efzg.hr/broj3clanak7> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 26. Miller, K. (2020). The Triple Bottom Line: What is it & why it's important. *Harvard Business School Online's Business Insights Blog*. [Online]. Raspoloživo na: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
 27. Minnaar, J. (2016). Morning Star's Success Story: No Bosses, No Titles, No Structural Hierarchy. *Corporate Rebels*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.corporate-rebels.com/Blog/morning-star> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
 28. Neilson, K. (2021). Should we axe management? The pros and cons of flat organizations. *HRM*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.hrmonline.com.au/section/strategic-hr/pros-and-cons-flat-organisations/> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 29. O'Brien i suradnici (2019). Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. *Deloitte insights*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
 30. O'Brien, D. i sur. (2019). How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. *Deloitte Insights*. [Online]. Raspoloživo na:

- <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
31. People & Planet Positive. [Online]. Raspoloživo na: https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_PPP_updated_2023_20231109_5dce3a2de5.pdf [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 32. Quinn, R.E. i Thakor, A. (2018). Creating a Purpose-Driven Organization. *Harvard Business Review*. [Online]. Raspoloživo na: <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization> [pristupljeno 10. srpnja 2024.].
 33. Razzetti, G. (2020). How to Design a Powerful Team Purpose. *Fearless Culture*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-design-a-powerful-team-purpose> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 34. Rey, C. i Cardona, P. (2022). *Management by Missions*. [Online] Palgrave Macmillan. Raspoloživo na: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-83780-8> [pristupljeno 25. lipnja 2024.].
 35. Rey, C. i suradnici (2019). *Purpose-driven Organizations*. [Online] Palgrave Macmillan. Raspoloživo na: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-17674-7> [pristupljeno 25. lipnja 2024.].
 36. Rey, C., Chinchilla, N. i Pitta, N. (2017). Objectives Are SMART, Missions Are WISE. *IESE Insight* 33(4). [Online]. Raspoloživo na: <https://www.iese.edu/insight/articles/industry-4-0-next-industrial-revolution/> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 37. Samija, T. (2023). Management by Objectives (MBO) Strategy: 5 Steps [+Example]. *Fellow*. [Online]. Raspoloživo na: <https://fellow.app/blog/management/management-by-objectives-mbo-strategy-steps-example/> [pristupljeno 10. srpnja 2024.].
 38. The Story of IKEA: Good for the forest. Good for people. *IKEA MUSEUM*. [Online]. Raspoloživo na: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/good-for-the-forest/> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].
 39. The Testament of a Furniture Dealer. *IKEA MUSEUM* [Online]. Raspoloživo na: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/the-testament-of-a-furniture-dealer/> [pristupljeno 11. srpnja 2024.].
 40. Thomson, T.M. (1998). *Management by Objectives*. Jossey-Bass
 41. Wells, T. (2024). Inside the IKEA Mission Statement: A Blueprint for Affordable, Sustainable Living. *Marketing Scoop*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.marketingscoop.com/consumer/ikea-mission-statement/> [pristupljeno 15. srpnja 2024.].

7. Popis slika i tablica

Tablica 1. Koraci implementacije koncepta upravljanja u organizaciju	4
Tablica 2. Misije i metrike mjerenja na primjeru Heineken i Morning Star	21
Tablica 3. Primjeri misija	20
Tablica 4. „Scorecard“	16
Tablica 5. Ključne karakteristike i razlike MBO i MBM pristupa upravljanju	24
Slika 1. Dimenzije svrhe	11